



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE SUSTENTABILIDADE NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA – IFSC

MARCOS BAPTISTA LOPEZ DALMAU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

marcos.dalmau@ufsc.br

ANDRESSA BREGALDA BELAN

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

andressabregalda@gmail.com

FERNANDO LAURO PEREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

fernando@mestre.adm.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as competências necessárias para os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável implementarem práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina. A metodologia é caracterizada por pesquisa aplicada, descritiva, e de abordagens qualitativa e quantitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC, seu presidente, Pró-Reitores e diretores de campus. A coleta de dados foi efetuada por análise documental, entrevista semiestruturada e questionários. Os principais resultados demonstraram que a comissão tem como principais atividades a elaboração e formalização de documentos. De acordo com o mapeamento de competências, as competências de nível técnico são as mais urgentes para realização de treinamentos, na escala de prioridades estabelecida. Esta escala categoriza as competências em três níveis de prioridade baseados no cálculo da diferença entre o Grau de Importância – GI e o Grau de Domínio – GD. Como forma da instituição agregar valor em relação as práticas de sustentabilidade desenvolvidas e valorizar seu capital intelectual, o desenvolvimento de competências permite que conhecimentos, habilidades e atitudes sejam aprimorados, obtendo ganhos em desempenho.

Palavras chave: Mapeamento de competências. Sustentabilidade. Instituições Federais de Ensino.

1 INTRODUÇÃO

Instituições Federais de Ensino (IFES) brasileiras são um sistema social norteado pelo ensino, pesquisa e extensão que possibilita que ocorra o desenvolvimento institucional e social, tornando o processo evolutivo do aprendizado um fator essencial neste ciclo. Assim, os resultados da continuidade do aprendizado podem ser verificados nas instituições, o que torna a evolução parte do desenvolvimento da racionalidade dos indivíduos e culmina na criação de vantagem competitiva para a organização.

Desenvolvendo a racionalidade é possível o indivíduo se tornar um ser atuante e de valor para si e também perante a sociedade, refletindo sobre seus comportamentos, a fim de tornar-se capaz de tomar suas próprias decisões sobre o rumo de seu aprendizado. Esta atitude colabora para que o indivíduo some suas competências pessoais aos objetivos organizacionais.

Ainda que as instituições federais de ensino brasileiras tenham como um de seus papéis a formação de profissionais para o mercado, faz-se necessário também voltar a atenção para as atitudes e comportamentos do seu corpo funcional relacionadas às práticas de sustentabilidade que ocorrem dentro destas organizações.

Perante o desenvolvimento sustentável, as IFES entram no contexto de organizações modernas caracterizadas na obra de Ramos (1982) em que, como parte de um sistema econômico, devem preocupar-se com a vida dos seus trabalhadores dentro e fora da organização. Ou seja, a gestão pode observar as atitudes que determinam as competências individuais e gerenciais existentes e postas em ação, bem como buscar meios de quebrar as resistências em relação às práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.

Portanto, também cabe à gestão universitária o incentivo do desenvolvimento de competências necessárias às práticas de sustentabilidade. Este incentivo pode ocorrer pela transmissão dos conhecimentos necessários para que o indivíduo se sinta motivado a buscar o desenvolvimento de suas habilidades, tornando-se favorável à mudança positiva dos seus modelos mentais e, conseqüentemente, de suas atitudes (DALMAU, 2013).

Assim, segundo Dalmau (2013), o desenvolvimento de competências permite a mudança de modelo mental, ou quebra de paradigmas, entre os colaboradores independentemente do nível hierárquico. Já a consolidação da instituição de ensino como ambiente favorável às mudanças e apoiadora ao desenvolvimento de competências do seu corpo funcional vem a ser ponto positivo para que o servidor se torne mais colaborativo dentro de seu ambiente de trabalho.

Neste contexto, a gestão atual do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), em pleno momento de consolidação da política de expansão, com atualmente 22 campi, diversos pólos de educação a distância, e o aumento constante do número de alunos e servidores, tem se mostrado preocupada com o desenvolvimento dos trabalhos da equipe de sustentabilidade da instituição (IFSC, 2014a).

Além disso, os resultados obtidos em uma pesquisa de avaliação da sustentabilidade em um dos campi do IFSC demonstraram uma deficiência em relação a participação ampla de todos os servidores do campus com as ações de sustentabilidade, sendo evidenciado que a maioria das ações são executadas apenas pelos membros de uma equipe de gestão ambiental local deste campus (BREGALDA, 2013). Sendo assim, este ponto foi apontado como um dos principais fatores da necessidade de desenvolvimento de competências dos membros da equipe gestora do Programa IFSC Sustentável, para que possibilite o engajamento dos demais servidores, buscando a melhoria do nível de sustentabilidade da instituição como um todo.

O aprimoramento dos processos relacionados com as ações de sustentabilidade e de desenvolvimento de competências para a sua melhoria, podem ser consideradas complexos, pois, de acordo com Senge (1990), é necessário que as pessoas se sintam motivadas a buscar a capacitação e desenvolver essas competências, fator dependente de vontade pessoal, ainda

mais tratando-se de instituição pública, em que o desenvolvimento pessoal não é fator preponderante para a manutenção do emprego.

Resumidamente, a gestão por competências pode ser entendida como o processo de gerir/administrar o desenvolvimento de competências requeridas às pessoas e equipes de uma organização (RESENDE, 2000). Como parte da gestão por competências, o contexto do desenvolvimento de competências envolve desde o mapeamento, alocação, capacitação, até a avaliação de desempenho, pontos que ainda não são abrangidos em sua totalidade no IFSC, pois ainda não há uma política de gestão por competências implementada na instituição.

Porém, há a intenção da instituição em adotar o modelo de gestão por competências também em cumprimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que visa a institucionalização da gestão por competências para auxiliar a gestão dos recursos humanos da administração pública brasileira. Em suma, essa política almeja o desenvolvimento permanente dos servidores públicos para melhorar a qualidade dos serviços prestados e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais (BRASIL, 2006).

A adesão ao modelo de gestão por competências proposto pela PNDP pode ser um processo complexo e lento, pois envolve uma mudança de paradigmas dentro da instituição e a criação de instrumentos adequados para garantir a eficiência e eficácia de sua implementação, resultando em um planejamento de implantação a médio e longo prazo (BREGALDA et al., 2014). No entanto, esta pesquisa contribui para um dos aspectos deste processo de mapeamento de competências, no quesito das ações para a sustentabilidade.

Observa-se, então, a problemática desta pesquisa na necessidade do levantamento das lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas pelos membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável para que esta equipe consiga gerenciar e incentivar as equipes de sustentabilidade locais, em cada campus do IFSC, para que garantam a melhoria e manutenção do nível desejado de sustentabilidade. Desta forma, o objetivo deste artigo é expor a análise obtida na dissertação de Belan (2015) do *gap* das competências necessárias para que os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina.

2 COMPETÊNCIAS PARA A SUSTENTABILIDADE

O termo ‘competência’ possui um contexto histórico desde o final da Idade Média, em que era utilizado na linguagem jurídica, para designar se determinada pessoa era ou não competente para a emissão de opiniões ou julgamentos. A incorporação do termo no ambiente organizacional se efetivou na época da Revolução Industrial e do Taylor-Fordismo, quando se passou a considerar critérios de qualificação profissional para obter eficiência na realização de tarefas para caracterizar as competências dos indivíduos, devido às mudanças globais de mercado ocorridas na época (BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Ainda que na referida época o termo tivesse um caráter estritamente técnico visando a alta produção por meio da capacitação para o exercício específico dos cargos, o conceito do termo evoluiu e atualmente o mais adequado é a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao desempenho pessoal, para o alcance de resultados dentro de determinado contexto organizacional, de acordo com a estrutura disponível (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO, 2005; BRANDÃO; BAHRY, 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005; CARBONE et al., 2006; CAMPOS; GUIMARÃES, 2008).

Para compreender a dimensão deste conceito, os conhecimentos são, para Resende (2000) as informações, ideias, acúmulo de saber, aprendizado e experiências, podendo serem descritos como os elementos decorridos de processos formativos adquiridos para o desempenho de suas tarefas (LÓPEZ, 2005). Em complemento, para Lucchesi (2002), é o

resultado da busca do saber, dos bens intelectuais teóricos e técnicos que permitem ao indivíduo modificar a realidade.

As habilidades podem ser desmembradas em humanas, conceituais e técnicas, sobre a maneira que o indivíduo executa uma tarefa, pensa, age e aplica seus conhecimentos (RESENDE, 2000). As técnicas abrangem as funções operacionais sobre a capacidade de uso dos instrumentos e processos. As habilidades humanas compreendem a capacidade de trabalho e interação com outras pessoas, no nível tático. Já as conceituais, exigidas no nível estratégico, aos gestores de topo, são as capacidades mentais gerenciamento dos interesses e atividades da organização (CHIAVENATO, 2000).

Quanto as atitudes, para Brandão e Borges-Andrade (2007), são a maneira como o indivíduo reage perante determinadas situações, positiva ou negativamente e colocar ou não os conhecimentos e habilidades em prática.

Descritos os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciam-se as características das competências individuais, as quais incorporam a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000). Neste sentido, López (2005), considera que as competências individuais são compostas pelas características do indivíduo, as suas responsabilidades e o seu potencial de desenvolvimento.

Cabe ressaltar, também, que as competências são mutáveis, ou seja, as necessidades de geração de valor e vantagem competitiva podem ser alteradas de acordo com as mudanças do ambiente e do contexto em que a organização está inserida (ALLES, 2006).

Considerando estes conceitos e sua abrangência de desenvolvimento, pode-se pensar na importância da gestão por competências quando se trata da implementação de práticas de sustentabilidade em uma organização, pois, a união destas duas vertentes pode proporcionar bons resultados para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente, gerando ganhos qualitativos de gestão (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

A identificação das competências para implementar a gestão da sustentabilidade é amparada pela gestão por competências por meio das ferramentas necessárias para esta ação, dentre elas o mapeamento de competências, proporcionando a adequação de perfis para esta estratégia organizacional (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA; ZAGUI, 2012).

Em complemento, por meio da gestão por competências, Berté (2009) considera que as pessoas que aplicam as práticas relacionadas a sustentabilidade podem desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com a necessidade de aprendizado pessoal, para tornarem-se mais participativas nas decisões relativas a este processo, tornando viável o modelo de gestão por competências na gestão das ações sustentáveis.

Para Campos e Guimarães (2008) os principais ganhos se dão nas relações de troca entre indivíduo e organização, em que os valores organizacionais – que podem estar relacionados com as práticas de sustentabilidade – são fortalecidos pela manutenção ou aumento da vantagem competitiva.

Estas relações de troca podem ser exemplificadas pela integração e desenvolvimento pessoal, que exigem que os indivíduos se tornem agentes dos processos de mudança e do desenvolvimento de suas competências. Desta forma, novas atitudes e valores podem ser internalizados para que os impactos ambientais e sociais sejam minimizados, de acordo com as mudanças de rotina e modo de vida de cada um. (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Esta abordagem evidencia uma mudança necessária, de acordo com a EFMD (2005), para que a cultura corporativa se transforme para obter comportamentos globalmente responsáveis. Desta forma, no contexto das instituições de ensino superior torna-se necessário que busquem trabalhar as competências para as práticas de sustentabilidade com seus

colaboradores, gestores e alunos, visando o desenvolvimento e cumprimento de suas responsabilidades perante a sociedade.

Portanto, acreditasse que o capital intelectual gerado pelo desenvolvimento em um processo integrante da gestão por competências pode gerar diferencial competitivo, sendo atualmente considerado o principal valor de qualquer organização. (SORDI; AZEVEDO, 2008; FREIRE et al., 2012).

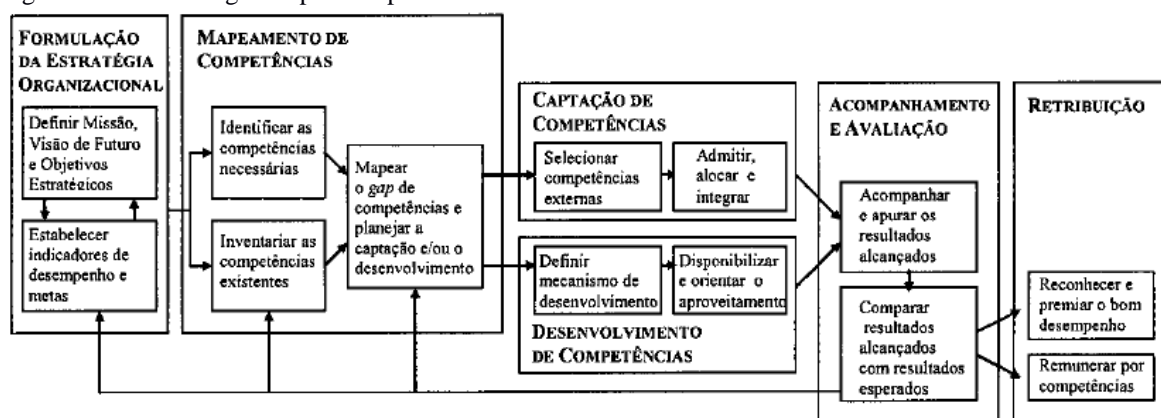
2.1 O mapeamento de competências dentro da gestão por competências

No cenário atual de constantes transformações nos ambientes organizacionais percebe-se o movimento de inovação dos modelos de gestão e de aprimoramento de técnicas para enfrentar mudanças. Dentre estas técnicas está a gestão por competências, que, para Resende (2000, p.152), “significa implementar planos com aplicação de princípios e técnicas de gerenciamento para desenvolver competências específicas que executivos, equipes ou áreas precisam adquirir e aplicar”.

O desenvolvimento das competências necessárias para a execução de determinadas atividades ou ocupação de cargos específicos faz com que as organizações otimizem seus recursos para atingir com eficiência os resultados esperados, baseada na valorização do seu capital intelectual (APPEL; BITENCOURT, 2008).

No entanto, para possibilitar o desenvolvimento de pessoas na gestão por competências, é necessário mapear e identificar o *gap* das competências, conforme pode ser visualizado no modelo de Brandão e Bahry (2005) correspondente a Figura 1, que propõe a gestão por competências como um processo contínuo de implementação.

Figura 1: Modelo de gestão por competências.



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181)

O mapeamento das competências, segundo este modelo, deve ocorrer após a definição da estratégia organizacional, a qual consiste em estabelecer a missão, visão e objetivos estratégicos da organização, bem como os indicadores de desempenho e metas organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Desta forma, para Brandão e Bahry (2005) o mapeamento das competências visa identificar quais são as competências necessárias para o exercício das funções e qual o nível de domínio das que já existem no rol da organização. Deste levantamento obtém-se o *gap* ou lacunas de competências, que, por sua vez, pode subsidiar a implementação das etapas seguintes: as decisões de captação ou necessidade de desenvolvimento das competências necessárias, a fase de acompanhamento e avaliação e a fase de retribuição por competências.

Destaca-se, portanto, a fase de mapeamento das competências como uma etapa imprescindível e delineadora de todo o processo de implementação da gestão por competências, sendo este processo um provocador de mudanças importantes na organização, dado o sistema complexo que é.

Sendo o mapeamento de competências o foco principal deste artigo, a seguir descreve-se o detalhamento dos procedimentos sugeridos pelos autores que compõem este referencial teórico.

Felippe (2013) propõe esta fase de mapear o *gap* das competências como a fase do levantamento de necessidades de treinamento, em que é verificado se o nível de eficiência atual da equipe corresponde ao nível de eficiência desejado para o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Primeiramente identificam-se as competências organizacionais e individuais, com base em pesquisa documental do planejamento estratégico da organização, incluindo a análise da situação atual, missão, visão, objetivos e valores. Paralelamente, sugere-se a realização de entrevistas com pessoas ocupantes de posições estratégicas da organização para validar os dados obtidos, bem como podem ser utilizados métodos de grupos focais, questionários ou observação *in loco*, a fim de obter maior consistência para a definição das competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2006).

A análise documental é uma fase de grande importância, pois, pode auxiliar na identificação das categorias e indicadores relacionados com as competências necessárias para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, sendo antecedente às entrevistas ou questionários aplicados às pessoas diretamente ligadas ao cargo ou função e a seus respectivos superiores (CARBONE et al., 2006).

Com os dados levantados pode ser dado início para a descrição das competências necessárias para os cargos e/ou funções da organização. Essa descrição, segundo Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2006), deve ser um referencial de desempenho, de maneira que seja possível identificar e observar as determinadas práticas e comportamentos esperados no ambiente de trabalho, passíveis de mensuração.

Ou seja, sugere-se que a descrição das competências seja iniciada com verbos que indiquem uma ação juntamente com um critério e uma condição para sua execução, conforme pode ser visualizado no Quadro 1, além da validação, preferencialmente, por um parecer gerencial (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2006).

Quadro 1: Exemplos de condições e critérios associados a competências

COMPORTAMENTO (VERBO + OBJETO DA AÇÃO)	CRITÉRIO	CONDIÇÃO
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando diferentes modelos para estimar o retorno de investimentos
Atende aos cidadãos (usuários do serviço público)	Com presteza e cordialidade	Levando em consideração as suas expectativas e necessidades

Fonte: adaptado de Brandão e Bahry (2005, p.183).

Assim, garante-se a efetividade do processo de mapeamento das competências e permite-se que os processos seguintes sejam delineados a partir de uma base sólida e confiável. Isto demonstra que a gestão por competências pode trazer resultados mais eficazes para as organizações porque une o contexto estratégico com o gerencial, engajando as competências das pessoas com as competências organizacionais (APPEL; BITENCOURT, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de Belan (2015) caracterizou-se como pesquisa aplicada, pois, conforme Vergara (2013), buscou-se um resultado prático, que busca resolver problemas concretos, neste caso, a identificação das lacunas de competências da comissão de sustentabilidade do IFSC.

Quanto aos fins, foi de caráter descritivo porque descreveu as atividades dos membros da comissão sustentabilidade do IFSC em relação às competências necessárias para exercerem suas atividades. Ou seja, descreveu os fatos e fenômenos desta realidade (TRIVIÑOS, 2012).

Quanto aos meios de investigação, caracterizou-se como um estudo de caso, que tem como objetivo segundo Triviños (2012), aprofundar a descrição da realidade estudada.

Quanto à abordagem, foi de caracteres quantitativo e qualitativo. A abordagem quantitativa deu-se pela utilização de instrumentos estatísticos que visam estabelecer relações entre as variáveis pesquisadas (ROESCH, 1999; ZANELLA, 2007). Nesta, ocorreu na medição e identificação do *gap* das competências requeridas aos membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC.

A abordagem qualitativa caracterizou-se pela preocupação em interpretar e atribuir significados aos dados obtidos e com o processo de pesquisa como um todo (TRIVIÑOS, 2012). Ou seja, por meio da definição de categorias de análise, as respostas obtidas nos instrumentos de pesquisa foram categorizadas para a realização da análise de conteúdo, para definição dos caminhos que devem ser percorridos para identificar as competências necessárias para os membros da comissão central do programa de sustentabilidade do IFSC.

O universo desta pesquisa correspondeu aos servidores do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, que compõem um quadro de 1.893 servidores (IFSC, 2014b). Porém, considerando o foco relacionado com as competências para a sustentabilidade, a população e amostra compreendeu os integrantes da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC, Pró-Reitores e Diretores de Campus, totalizando 50 pessoas.

Neste caso, a delimitação da amostra foi realizada pelo método de amostragem por julgamento, ou seja, os sujeitos foram escolhidos de acordo com sua representatividade e interesse perante o objetivo da pesquisa, que busca analisar o desenvolvimento de competências para os membros da comissão de sustentabilidade do IFSC.

Sendo assim, Barbeta (2014) explica que em uma amostragem por julgamento os sujeitos são escolhidos porque são típicos da realidade a ser estudada, em que não coube realizar uma amostragem aleatória em razão do tamanho reduzido da população. O autor ainda defende este método para estudos em universidades, já que a maioria das universidades brasileiras possuem setores ou departamentos com números reduzidos de colaboradores, sendo que acarretaria em uma amostragem aleatória a obtenção de um número de respostas muito próximo ao número total da população.

Além das pesquisas bibliográfica e documental, a coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada e questionários aplicados aos gestores e aos membros da comissão do Projeto IFSC Sustentável.

A entrevista foi realizada de forma imparcial e nesta foram explicadas as principais funções e atividades da comissão do Programa IFSC Sustentável em relação a todos os campi do IFSC e o que está sendo planejado para o futuro. O roteiro foi planejado com 17 perguntas, sendo executado em duas partes: a primeira visou obter informações sobre a comissão central de sustentabilidade e sua forma de trabalho, e, a segunda permitiu obter informações sobre o desenvolvimento de competências no IFSC.

Quanto aos questionários, o primeiro, aplicado aos Pró-Reitores e Diretores de campus do IFSC, visou identificar, dentre as competências relacionadas na pesquisa documental, quais são as necessárias para que os membros integrantes da Comissão do Programa IFSC Sustentável possam cumprir seus objetivos em relação às práticas de sustentabilidade no IFSC.

Outro questionário foi aplicado aos membros da Comissão do Programa IFSC Sustentável, com o objetivo de realizar um comparativo entre as competências que os Pró-Reitores e diretores de campus julgam necessárias, as que os membros da comissão julgam necessárias e as que os mesmos têm, identificando através de escala *Likert* de quatro níveis o *gap* destas competências. A opção por escala *Likert* se deu porque, de acordo com Carbone et al. (2006), é possível delimitar adjetivos que qualificam todas as alternativas de respostas, dando maior clareza aos questionários.

O meio de análise de dados na parte qualitativa foi por cruzamento de dados e por análise de conteúdo de modo interpretativo, que, de acordo com Vergara (2013), é uma técnica de análise e associação de significados a textos, documentos e verbalizações orais. Assim, ocorreu primeiramente a definição de categorias de análise, para o estabelecimento de relações entre os dados obtidos e base teórica, objetivando manter o olhar abrangente e focado nos objetivos a serem alcançados.

Com base no objetivo da pesquisa, as categorias de análise propostas e relacionadas à teoria adjacente a esta podem ser observadas no Quadro 2:

Quadro 2: Categorias de análise.

Categoria	Subcategoria	
Competências para a gestão da sustentabilidade	Conhecimentos e Habilidades técnicas + Atitudes (comportamentos).	É a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo, tornando-o independente perante suas decisões, porém responsável por suas consequências (FLEURY, 2000).
Desenvolvimento de competências	Ferramentas e métodos de treinamento e capacitação	O desenvolvimento de competências permite que a capacidade de escolha e de tomada de decisões seja elevada e o indivíduo se torne mais capacitado para executar tarefas antes não possíveis por falta de conhecimento, habilidade ou atitude (BARNARD, 1971).

Fonte: BELAN (2015, p. 86).

Desta forma, a entrevista realizada com o Presidente da Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC foi transcrita em sua íntegra, para então auxiliar na elaboração dos questionários e após, com base nas categorias acima descritas, buscar realizar cruzamentos com as informações obtidas na entrevista e nos questionários aplicados.

Já na fase quantitativa foi utilizado método estatístico descritivo, como média ponderada, em razão da utilização da escala *Likert* nos questionários aplicados com intenção de levantamento do *gap* das competências relacionadas à gestão da sustentabilidade. Foi utilizado este método porque, na visão de Barbeta (2014), trata-se de uma forma de resumir e interpretar informações dos dados obtidos, para descrever um conjunto de valores. Os cálculos estatísticos foram realizados com auxílio da plataforma de coleta de dados utilizada para a pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O IFSC é uma Instituição centenária, que comemora em 2015, 106 anos de atividades. Após várias alterações de nomenclaturas e atribuições, em 2008, a Lei nº. 11.892 implantou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que oferecem, além da educação básica, profissional e superior, maiores oportunidades em pesquisa e extensão, com estrutura multicampi, equiparando os Institutos Federais às Universidades. Ao ampliar a abrangência de cursos, os Institutos Federais têm como objetivo oportunizar aos estudantes ingressarem em cursos de formação continuada e seguirem até um curso superior (SILVA; SANTOS; SILVA, 2014).

Baseado no contexto histórico do IFSC, percebe-se que a Instituição, apesar de ter sido fundada a mais de cem anos, teve seu crescimento maior nos últimos cinco anos, em que investiu em estrutura física e de recursos humanos para tornar efetivo o processo de expansão.

De acordo com o PDI, a missão do IFSC é “desenvolver e difundir conhecimento científico e tecnológico, formando indivíduos capacitados para o exercício da cidadania e da profissão” e a visão de futuro é “consolidar-se como centro de excelência na Educação Profissional e Tecnológica no Estado de Santa Catarina”. (IFSC, 2014b).

O número de servidores praticamente dobrou em um tempo aproximado de cinco anos, após o período de transformação de CEFET para IFSC, sendo que os dados atualizados de outubro de 2014, incluídos no PDI 2015-2019, computaram 911 técnicos administrativos em educação e 993 docentes, totalizando um quadro de 1.893 servidores. Para Silva, Santos e Silva (2014) este aumento de número de servidores é proporcional ao aumento de oferta de cursos e vagas na instituição, considerado uma conquista da expansão da educação profissional e tecnológica em Santa Catarina, tratando-se de uma política favorável à educação no país.

Por outro lado, o crescimento acelerado, da forma que ocorreu nesta instituição, cria um alerta para a necessidade de uma análise profunda de como o IFSC monitora o desempenho e o desenvolvimento profissional destas pessoas que ingressaram na instituição nos últimos anos, englobando a mudança de práticas de gestão e a consolidação da cultura organizacional.

De acordo com a entrevista realizada, iniciando com uma contextualização do seu histórico, a Comissão Central de Sustentabilidade do IFSC foi consolidada após a criação de um macroprojeto incluído no Planejamento Estratégico para os anos de 2013 e 2014 do IFSC.

Portanto, visando a gestão em rede de forma participativa, atualmente, a comissão central de sustentabilidade do IFSC é composta por representantes de 21 campus da instituição, (não há representante do campus de São Lourenço do Oeste, porque ainda está em fase de implantação), mais um representante da Pró-Reitoria de Administração, um da Pró-Reitoria de Extensão e o Presidente, que representa o Gabinete, totalizando 24 pessoas.

A média de meses que os membros fazem parte da comissão central de sustentabilidade do IFSC é de 8,38 meses, tendo sido obtidas respostas entre três e vinte meses, sendo que apenas três pessoas fazem parte da comissão por mais de doze meses, ou seja, desde a época do Projeto IFSC Sustentável, em 2013. Com este resultado percebe-se que a maioria dos integrantes passou a fazer parte da comissão recentemente.

Considerando que a sustentabilidade deve ser pensada de maneira ampla nas instituições, a atitude da gestão do IFSC em transformar um projeto em um programa de sustentabilidade denota a real intenção de que este seja um programa de ações contínuas, que não seja eliminado na primeira troca de gestão. Este posicionamento vem de encontro com a proposta de Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) no que enfatiza que as equipes de gestão da sustentabilidade nas organizações devem ser permanentes, para que se efetive a mudança de pensamento, tornando a instituição como um todo favorável à disseminação da cultura da sustentabilidade.

Quanto a metodologia adotada para a construção do Plano de Logística Sustentável (PLS), o presidente da comissão central explicou na entrevista que os esforços foram direcionados para que não se tornasse um ‘documento de gaveta’. Percebe-se nitidamente na entrevista que o Programa IFSC Sustentável iniciou suas atividades buscando a normatização de processos técnicos, documentando as iniciativas existentes em todos os campi, porém, o processo de sensibilização para fomentar a cultura institucional para a sustentabilidade está em segundo plano.

Apesar de serem questões de prioridades definidas pela gestão, certamente por conhecimento de causa e urgência, ressalta-se que o fomento a cultura da sustentabilidade necessitaria ser realizado em paralelo às outras atividades, já que este é um fator essencial para obter o engajamento dos servidores quanto a compreensão da necessidade dos processos e quanto a quererem executar as ações. Esta atitude possibilitaria uma mudança cultural que

gera o envolvimento de todos os servidores e transformaria esse processo de gestão em um valor corporativo, resultando em uma competência organizacional (TACHIZAWA, 2011).

Quanto aos meios de socialização das informações, o método que tem sido utilizado, devido as distâncias entre os campi e a intenção de economizar recursos, é a webconferência entre os representantes da comissão. Porém, por mais que seja uma estratégia de sustentabilidade, o tempo investido nem sempre atinge os resultados que são esperados, devido às dificuldades relacionadas com a dinâmica e operação das tecnologias utilizadas no processo, principalmente em momentos que são necessárias tomadas de decisões, as quais “precisariam ter a dinâmica que um encontro presencial é capaz de gerar: a clareza de expressão, etc.” (PRESIDENTE DA COMISSÃO, 2014).

Aqui se identifica uma possível lacuna de treinamento, que pôde ser confirmada quando do questionamento sobre a eficiência do recurso de mídia EAD do IFSC. O entrevistado respondeu que os recursos tecnológicos têm melhorado, mas, as pessoas ainda têm dificuldades na operação dos equipamentos. Neste sentido, foi pensado um curso oferecido pelo centro de EAD do IFSC para capacitar algumas pessoas a utilizarem estes equipamentos.

Exposto este comentário, fica perceptível que há muito o que ser feito pela sustentabilidade do IFSC, ações estas que dependem de planejamento e controle de execução, visto que o presidente enfatiza a abrangência dos temas relacionado à necessidade destas ações, bem como de seu controle. Também é importante fazer o apontamento de que, apesar de os processos serem lentos, observa-se a necessidade de trabalhar o engajamento entre os membros da comissão central, gestores e membros das comissões locais, buscando a compreensão do que é e o que significa este programa para o IFSC, além do mapeamento das necessidades de desenvolvimento das competências necessárias a esta comissão, o qual é abordado a seguir.

Apesar de não haver no IFSC, ainda, um mapeamento de competências, o entrevistado destaca a necessidade deste processo e considera que as competências por ele elencadas sejam as necessárias neste momento de planejamento das atividades da comissão. Desta forma, baseado nas pesquisas documentais e bibliográficas, estes indicadores foram somados ao contexto que se tinha, para tornar o mapeamento realizado por esta pesquisa mais sólido e abrangente, visando os planos futuros para a sustentabilidade da instituição.

Obtidas as opiniões dos gestores e dos membros da comissão quanto as atividades desempenhadas, foi efetuada uma classificação de acordo com o grau de importância de cada atividade. Como critério de classificação, calculou-se a média simples das médias ponderadas dos indicadores que compõem cada atividade, separadamente em cada questionário e, por fim, calculou-se a média simples entre os dados obtidos dos dois questionários “Comissão” e “Gestores”, que resultou na classificação das atividades em ordem decrescente de importância, conforme o Quadro 3.

Quadro 3: Classificação das atividades desempenhadas.

	Atividade	Média
1	Aplicar e cumprir a agenda de trabalho nos prazos planejados.	2,71
2	Instruir servidores a colocar em prática ações de sustentabilidade no IFSC.	2,57
3	Aplicar e acompanhar o Plano de Logística Sustentável.	2,48
4	Buscar informações para aumentar o rol de conhecimentos relacionados a sustentabilidade no IFSC.	
5	Promover o desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade no IFSC.	2,43
6	Criar e formalizar documentos norteadores.	2,33
7	Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais.	2,29
8	Gerenciar as atividades da comissão local de sustentabilidade de seu campus de lotação.	2,26
9	Articular os debates em torno do que se quer como sustentabilidade para o IFSC.	2,21

Fonte: BELAN (2015, p. 132).

Percebe-se que a média se mantém em um nível de estabilidade entre todas as atividades, com uma diferença máxima de 0,5 pontos, fator que determina a continuidade de todas as atividades para o mapeamento de necessidades de desenvolvimento de competências, que segue nos resultados apresentados a seguir.

Para realizar o mapeamento, primeiramente, foi necessário verificar qual o grau de domínio que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC possuem em relação a cada indicador relacionado com as atividades que são ou que devem ser realizadas. Após a identificação do grau de domínio procedeu-se a análise do grau de importância de cada indicador.

Os valores atribuídos à escala permitiram a realização do cálculo da média ponderada para cada indicador analisado. No caso da mensuração do grau de importância dos indicadores foram calculadas as médias ponderadas referentes aos questionários “Comissão” e “Gestores” em separado, para obter a média ponderada individual e, após isso, foi calculada a média simples entre as duas médias ponderadas obtidas para obter a média geral do nível de importância de cada indicador.

Os indicadores estão dispostos no Quadro 5 de maneira decrescente, quanto as necessidades mais urgentes de desenvolvimento, ou seja, do resultado do cálculo da diferença entre GI e GD e relacionados de acordo com a hierarquização das atividades desempenhadas.

Com o intuito de estabelecer um ponto de corte para realizar a priorização das competências com maior necessidade de desenvolvimento, efetuou-se o cálculo da média entre as diferenças obtidas de GI - GD. Este cálculo resultou no valor de 0,21.

Os indicadores com diferença entre GI e GD maiores ou iguais a 0,21 correspondem às necessidades mais urgentes de desenvolvimento. Os indicadores com valor menor que 0,21 e maior que zero indicam uma prioridade intermediária. Os indicadores com valores menores que zero indicam que o Grau de Domínio é maior que o Grau de Importância e ficam por último em uma escala de prioridades. Assim será possível aglutinar as competências de acordo com o maior grau de necessidade de desenvolvimento para atingir o maior número de pessoas em um processo de treinamento.

Para ilustrar, inicialmente os critérios de priorização das necessidades de desenvolvimento de competências estão estabelecidos de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4: Priorização das necessidades de desenvolvimento de competências

Prioridade 1	Fazem parte deste grupo todos os indicadores com GI - GD \geq 0,21.
Prioridade 2	Fazem parte deste grupo todos os indicadores não incluídos na prioridade 1 e com GI - GD $<$ 0,21 $>$ 0.
Prioridade 3	Fazem parte deste grupo todos os indicadores não incluídos na prioridade 1 e com GI - GD $<$ 0.

Fonte: BELAN (2015, p.139).

De acordo com o estabelecimento dos critérios de priorização, os indicadores estão classificados no Quadro 5 em ordem decrescente quanto às necessidades de desenvolvimento de competências (GI - GD) na forma de matriz de competências, método de apresentação sugerido por Savall, Zardet e Bonnet (2008), e conforme o grau de prioridades definido.

Além da classificação quanto a priorização das necessidades de desenvolvimento, foi atribuída a cada indicador a classificação das competências como técnicas ou comportamentais, baseado nos critérios de que as competências técnicas correspondem aos conhecimentos e habilidades e, as competências comportamentais correspondem às atitudes. Os conhecimentos são exemplificados como informações, ideias, acúmulo de saber e experiências (RESENDE, 2000). As habilidades, são a capacidade de uso de instrumentos, processos, ou aplicação de conhecimentos (CHIAVENATO, 2000). Por fim, as atitudes são as

reações que o indivíduo tem perante determinadas situações (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Quadro 5: Prioridades de desenvolvimento de competências.

	Indicador	Tipo de competência	Dimensão	Características a serem desenvolvidas
Prioridades de Desenvolvimento 1 - P1	Conhecer a agenda de trabalho da Comissão IFSC Sustentável.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da agenda de trabalho
	Conhecer as diretrizes do Plano de Logística Sustentável do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Aprofundamento do Plano de Logística Sustentável do IFSC
	Conhecer a A3P para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos para a efetivação do programa.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da A3P
	Conhecer os aspectos econômicos e de funcionamento orçamentário do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Legislação e funcionamento orçamentário do IFSC
	Conhecer as obrigações legais do IFSC frente aos processos formativos dos estudantes.	Técnica	Conhecimento	Legislação das obrigações legais do IFSC
	Conhecer os métodos de busca de dados para obter informações sobre novas técnicas e/ou ações para promover a sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Conhecimento	Habilidade com recursos tecnológicos
	Conhecer o triple bottom line (tripé da sustentabilidade: aspectos ambientais, econômicos e sociais).	Técnica	Conhecimento	Aspectos do tripé da sustentabilidade
	Conhecer as obrigações sociais do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Legislação das obrigações sociais do IFSC
	Saber lidar com multiplicidade de ambientes e diferenças entre os campi do IFSC.	Técnica	Habilidade	Relacionamento interpessoal
	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Pró-Atividade
	Conhecer o funcionamento dos processos da gestão em rede do IFSC.	Técnica	Conhecimento	Funcionamento do IFSC
	Colaborar com a gestão em rede do IFSC para que seja sustentável ambiental, social e economicamente.	Comportamental	Atitude	Comprometimento
	Ter motivação para desenvolver os projetos propostos pelo Programa IFSC Sustentável.	Técnica	Habilidade	Motivação
	Saber elaborar documentos norteadores de forma clara e objetiva.	Técnica	Habilidade	Técnicas de redação e elaboração de documentos
	Acreditar no espírito de equipe para realizar as atividades propostas em conjunto com os outros integrantes da Comissão.	Comportamental	Atitude	Trabalho em equipe
Prioridades de Desenvolvimento 2 - P2	Conhecer os princípios da gestão ambiental.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da gestão ambiental
	Saber identificar riscos e oportunidades e criar soluções novas para as necessidades de sustentabilidade do IFSC.	Técnica	Habilidade	Identificação do ambiente
	Saber realizar as ações propostas pela Comissão do IFSC Sustentável para poder instruir os demais servidores.	Técnica	Habilidade	Aprendizado e ensino
	Ser pró-ativo para sugerir e implementar as práticas de sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Pró-Atividade
	Conhecer os processos de descarte de resíduos e as demais ações que vierem a ser planejadas para instruir os demais servidores.	Técnica	Conhecimento	Aspectos de descarte de resíduos
	Ter visão sistêmica para pensar a sustentabilidade em todos os processos institucionais.	Técnica	Habilidade	Visão Sistêmica
	Conhecer a Política Nacional de Resíduos Sólidos para conseguir contribuir na elaboração de metas e objetivos do programa.	Técnica	Conhecimento	Aspectos da Política Nacional de Resíduos Sólidos
	Ter tolerância para sensibilizar os colegas, alunos e funcionários terceirizados no desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Tolerância
	Saber desenvolver e utilizar métodos de trabalho para promover a cultura da sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Criatividade
	Conhecer processos de planejamento, organização e controle para subsidiar as tomadas de decisões.	Técnica	Conhecimento	Tomada de decisões
	Saber planejar ações de transmissão e socialização de conhecimentos relacionados a sustentabilidade.	Técnica	Habilidade	Técnicas de planejamento
	Saber utilizar métodos de pesquisa de dados, como navegadores da internet, pesquisa documental, relatos da mídia, cases de sucesso, etc.	Técnica	Habilidade	Habilidade com recursos tecnológicos

Prioridades de Desenvolvimento 3 - P3	Fomentar o debate das diretrizes institucionais com relação a sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Comunicação / Pró-Atividade
	Saber se comunicar com clareza para a troca de soluções sustentáveis entre os campi do IFSC.	Técnica	Habilidade	Comunicação
	Ser comprometido com as atividades propostas para garantir o seu cumprimento efetivo.	Comportamental	Atitude	Comprometimento
	Enxergar a sustentabilidade como um valor institucional.	Comportamental	Atitude	Visão sistêmica
	Relacionar-se de forma ética e respeitosa para efetivar as ações de desenvolvimento da cultura da sustentabilidade no IFSC.	Comportamental	Atitude	Relacionamento interpessoal / ética
	Ter criatividade para propor projetos de pesquisa e extensão que viabilizem ou colaborem com as ações de sustentabilidade no IFSC.	Técnica	Habilidade	Criatividade
	Saber gerenciar equipes para obter bons resultados das comissões locais de sustentabilidade.	Técnica	Habilidade	Técnicas de gestão
	Saber utilizar equipamentos de mídia EAD para garantir qualidade de execução das webconferências.	Técnica	Habilidade	Habilidade com recursos tecnológicos
	Ser corajoso para romper barreiras às mudanças.	Comportamental	Atitude	Incentivo a mudanças

Fonte: BELAN (2015, 146-149).

A apresentação dos indicadores desta forma, tiveram o objetivo de permitir a visualização do tipo e dimensão das competências, se comportamentais ou técnicas e se conhecimento, habilidade ou atitude, que compõem cada um dos critérios de definição de prioridades. Além disso, especificasse em cada indicador as principais características a serem desenvolvidas para exercer estas competências com êxito, as quais podem nortear o conteúdo programático de um programa de capacitação para esta equipe de sustentabilidade.

Percebe-se que as prioridades de desenvolvimento de nível 1 e 2 abrangem, em sua maioria, competências de nível técnico, que podem ser consideradas, conforme Brandão (2005) como os conhecimentos e habilidades que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC precisam saber para desempenharem suas atividades para as práticas de sustentabilidade.

O nível de prioridades 3 é composto por mais competências comportamentais do que técnicas, o que indica que, para que as ações de sustentabilidade do IFSC sejam efetivas, os membros da comissão central já possuem alguns comportamentos em nível de domínio maior que o requerido, lembrando que os comportamentos são medidos de acordo com as atitudes tomadas pelos indivíduos perante os conhecimentos que possui, nas diversas situações relacionadas ao seu ambiente de trabalho (ALLES, 2008).

Para finalizar este levantamento, os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC e os gestores foram questionados, em seus respectivos questionários, se há quaisquer outros indicadores que não foram mencionados neste mapeamento. As respostas obtidas foram, em sua maioria, de que não haviam sugestões além das competências já elencadas. Houve uma sugestão de um membro da comissão que descreveu a atividade de *‘conseguir parcerias externas com a prefeitura ou escola da cidade para sensibilizar um maior número de pessoas em relação a sustentabilidade e expandir as práticas para a comunidade na qual o campus está inserido’* (BELAN, 2015). Porém, em uma análise das competências relacionadas na pesquisa, sugere-se que esta atividade possa ser contemplada pela atividade de *‘Criar e gerar iniciativas para que o programa seja dinâmico e possa ser capaz de se adaptar às realidades e contextos locais’*, o qual possui um indicador referente a criação de projetos de extensão, que envolvem a comunidade.

Conforme o objetivo desta pesquisa, esta seção apresentou o levantamento de necessidades de desenvolvimento de competências para os membros da comissão do programa IFSC Sustentável e a sua classificação de prioridades. A próxima seção apresenta as considerações finais e sugestões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, quando se fala em desenvolvimento de pessoas, uma das primeiras ações que surgem como alternativas são as capacitações. De fato, este é um caminho que pode ser percorrido pelas organizações e pelos profissionais para estabelecerem um projeto que permita melhorar atributos para o exercício do trabalho. Um dos meios para delinear o planejamento das ações de capacitação, é pela gestão por competências, que pode definir um plano de desenvolvimento de competências para determinado público baseado em um levantamento prévio das competências necessárias para os profissionais desempenharem suas funções.

Para Alles (2006), os planos de capacitação visam maximizar o capital intelectual da organização e minimizar os custos com treinamentos. Daí a importância de se pensar na gestão por competências como aliada aos processos de gestão organizacionais, pois, os resultados de um processo de desenvolvimento por competências podem acarretar mudanças essenciais para que a organização atinja seus principais objetivos estratégicos.

Com relação às Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, a gestão por competências também pode ser implantada com êxito se forem definidos os parâmetros e ferramentas necessários. Já existe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP, que propõe a gestão por competências como ferramenta de gestão nas instituições federais, porém, são muitas as dificuldades de implementação deste processo, justamente porque a política exige que ocorra uma mudança de paradigmas dentro das instituições e a criação de instrumentos que promovam a sua consolidação (BREGALDA et al., 2014).

Neste contexto, a instituição de ensino que foi objeto desta pesquisa, o IFSC, possui projetos vinculados ao seu Planejamento Estratégico que abrangem várias áreas, dentre eles, objetivos relacionados com a implementação da gestão por competências, mas também, objetivos relacionados com a promoção da sustentabilidade da instituição, sendo estes últimos, fatores que necessitam de um olhar atento quanto a capacitação de pessoal para efetivar as ações relacionadas a sustentabilidade, como o desenvolvimento das competências necessárias para esta função.

Assim, resgata-se nestas considerações, o objetivo proposto para a pesquisa de BELAN (2015), que é “analisar as competências necessárias para os membros da comissão central do Programa IFSC Sustentável coordenarem a implementação de práticas de sustentabilidade no Instituto Federal de Santa Catarina”.

Este objetivo foi atingido por meio do delineamento de um processo de mapeamento para que pudesse ser visualizado quais são as competências que os membros da comissão central de sustentabilidade do IFSC precisam ter e desenvolver para desempenharem suas atividades nesta função.

Após uma breve contextualização da instituição e da descrição da comissão central de sustentabilidade do IFSC e de suas principais atividades, para definir quais são as necessidades de desenvolvimento de competências para a equipe gestora do programa de sustentabilidade do IFSC, foi realizado um mapeamento com base nas atividades realizadas pela comissão.

Com base na importância que uma equipe de sustentabilidade capacitada tem para a instituição, agindo como disseminadora da cultura da gestão sustentável, os resultados das ações de desenvolvimento de competências podem subsidiar a melhoria dos processos de tomada de decisão por meio do trabalho conjunto em prol da sustentabilidade (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Portanto, o objetivo foi atingido ao se obter o *gap* das competências requeridas para o desempenho das atividades relacionadas às práticas de sustentabilidade para o IFSC. A medição se deu por meio dos questionários aplicados com os membros da comissão central de

sustentabilidade e com os gestores, visando identificar o nível de domínio e o nível de importância de cada indicador.

Desta forma, obtiveram-se as necessidades de desenvolvimento de competências, as quais foram divididas em três níveis de prioridades, definidos de acordo com o cálculo da média ponderada de cada indicador e, posteriormente, com o cálculo da diferença entre o Grau de Importância - GI e o Grau de Domínio - GD, obtendo valores que, em uma escala decrescente puderam ser priorizados.

Por fim, como continuidade deste estudo se deu a criação de um programa de treinamento e desenvolvimento oriundo das lacunas das competências requeridas para o trabalho da comissão de sustentabilidade do IFSC, que foi sugerido para implantação como projeto piloto baseado na gestão por competências.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLES, Martha A. **Desarrollo del talento humano basado em competências**. Buenos Aires: Granica, 2006.
- ALLES, Martha A. **Desempeño por competencias: evaluación de 360º**. Buenos Aires: Granica, 2008.
- APPEL, Heitor; BITENCOURT, Claudia C. Gestão de pessoas por competências: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Revista O&S**, v.15, n.46, julho/setembro, 2008.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BELAN, Andressa Bregalda. **Desenvolvimento de competências para a sustentabilidade: um estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração Universitária) Florianópolis: UFSC, 2015.
- BERTÉ, Rodrigo. **Gestão socioambiental no Brasil**. Curitiba: Ibpx; São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRANDÃO, Hugo P. **O que é gestão por competências?** Caderno ENAP, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v.56, n.2, p.179-194, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.3, p.32-49, 2007.
- BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006.
- BREGALDA, Andressa; DALMAU, Marcos. B. L.; LOPES, Maura. P. M.; SILVEIRA, Maria. L. G.; PFITSCHER, Elisete. D. . **Avaliação da sustentabilidade de um campus de um Instituto Federal do estado de Santa Catarina**. In: XIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur, 2013, Buenos Aires. XIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria en América del Sur: rendimientos académicos y eficacia social de la universidad. Buenos Aires: Edutecne, 2013. p. 296. Disponível em: <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114766/2013166%20->

[%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20da%20sustentabilidade%20de%20um%20campus.pdf?s](#)
[equence=1](#)> Acesso em 24 de fevereiro de 2014.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto T.; MELO, Pedro A. de; DALMAU, Marcos B. L. **A política nacional de desenvolvimento de pessoas e sua aplicação em duas instituições públicas de ensino superior brasileiras**. In: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2014, Florianópolis. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária: a gestão do conhecimento e os novos modelos de universidade. Florianópolis, 2014.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. **Em busca da eficácia em treinamento: norma ABNT NBR ISO 10015:2001**. Gestão da qualidade. Diretrizes para treinamento. 2008. Disponível em < <http://qualidadeonline.files.wordpress.com/2010/03/em-busca-da-eficacia-em-treinamento.pdf>> Acesso em: 06 de janeiro de 2014.

CARBONE, Pedro. P.; BRANDÃO, Hugo P.; LEITE, João B. D. VILHENA, Rosa M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DALMAU, Marcos B. L. **Gestão por Competências**. Disciplina cursada no Mestrado em Gestão Universitária – PPGAU. UFSC, ago-nov, 2013.

EFMD – European Foundation for Management Development. **Liderança Globalmente Responsável: um chamado ao engajamento**. 2005. Disponível em: < http://www.grli.org/index.php/component/docman/cat_view/13-source-documents> Acesso em 21 de novembro de 2013.

FELIPPE, Maria Inês. **Identificação das necessidades de treinamento por competência**. In: FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **RAE**, vol.44, n.1, 2004.

FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, Kelly C. B. T; HELOU FILHO, Esperidião Amin; DA SILVA, Giorgio G. Memória Organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.14, n.33, p.41-51, ago. 2012.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: **29º ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.

IFSC. **Histórico do IFSC**. Site institucional. 2014a. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/menu-institucional/missao?id=152>. Acesso em 22 de outubro de 2014. IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2015-2019**. Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014b. Disponível em: < <http://pdi.ifsc.edu.br/>>. Acesso em 30 de outubro de 2014.

LÓPEZ, Javier F. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos**. Pearson Educación S.A. Madrid, 2005.

LUCCHESI, Martha Abrahão Saad. **A universidade no limiar do terceiro milênio: desafios e tendências**. Santos: Leopoldianum, 2002.

MUNCK, Luciano; BORIM-DE-SOUZA, Rafael; ZAGUI, Cristiane. A Gestão por Competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **REGE**, São Paulo, v.19, n.3, p.377-394, jul/set, 2012.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1982. RESENDE, Enio. **O Livro das competências: desenvolvimento de competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVALL Henri; ZARDET, Véronique; BONNET, Marc. **Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica**. Turín (Italia): OIT/ISEOR, 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, Jesué Graciliano da; SANTOS, Consuelo Aparecida Sielski; SILVA, Marcelo Carlos da. **Transformação do CEFET-SC em IFSC**: concepções, conquistas e desafios – São José, 2014. Disponível em: < <http://transformacaodocefetscemifsc.wordpress.com>>. Acesso em 30 de outubro de 2014.

SORDI, José Osvaldo de.; AZEVEDO, Marcia Carvalho. Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v.10, n.29, p.391-407, out-dez. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.